

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

סיכום מושב אתגרי השירות הציבורי בישראל יו"ר המושב: עו"ד ריטה גולשטיין-גלפרין

[צפייה במושב המלא](#) | [חומרי הרקע למושב](#)

פתיחה:

[סרטון](#) – הוואקום של המענה הממשלתי אחרי ה-7.10

את המושב פתח [חה"כ אביגדור ליברמן](#) אשר ציין בפתח דבריו כי השירות הציבורי, וקודם כל הדרג המקצועי, זה משהו שהולך ונעלם. קיים זלזול מצד הדרג הפוליטי בדרג המקצועי עד כדי חשש להציג עמדות מנוגדות לשר, הקמת משרדים מיותרים שתכליתם חלוקת כסף למקורבים, דבר המרחיק כוח אדם איכותי ומביא להתקרנפות של הפקידות הבכירה. במצב של מלחמה עם 80,000 מפונים בצפון ממנים משרדים מיותרים כמו משרד המורשת. דוגמה מובהקת היא ירידת שיעור ההרשמה למיונים לקורס צוערים בשירות החוץ ("כולם מבינים שהדרך של השירות הציבורי זה טיסה לשום מקום").

ספציפית בהקשר לתקציב המדינה, מצב הגירעון ומחסור בתמריצים ליציאה לעבודה ורכישת לימודי ליבה לחברה החרדית כמשאבים שהולכים למקורבים, על פני המאמץ המלחמתי. יש למזג בין נציבות שירות המדינה לתפקיד הממונה על השכר. את ההתקרנפות, כלשונו, הוא מייחס בעיקר לפקידות הבכירה במשרד האוצר שהביאה לאישור תקציב שהיה ברור שיצריך אישור תקציב נוסף ושמדובר בפיקציה לציבור.

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

תובנות מהשטח:

אביחי שטרן, ראש עיריית קריית שמונה:

הבעיה המרכזית היא היעדר רציפות בתוכניות הממשלה והאשמות הדדיות בין המנהיגים. כך תוכנית מיגון הצפון, שהוצגה ב-2018, לא תוקצבה כראוי, ואם הייתה מתקצבת, פינוי התושבים מקריית שמונה לא היה נדרש, מה שהיה חוסך מיליארדים על שהייתם בבתי מלון. בנוסף, השלטון המקומי חווה היעדר תיאום והחלטות ממשלתיות שאינן נשמרות, כמו גם על החוסר ברציפות שלטונית שמחמיר עקב מערכות בחירות תכופות.

רה"ע מפרט על הבעיות שנוצרו כתוצאה מהפינוי, כולל פיזור תושבי קריית שמונה על פני 230 בתי מלון ברחבי המדינה, דבר שגרם לקשיים במתן שירותים לתושבים: "...וככה קריית שמונה פוזרה על 230 בתי מלון, שהצפוני ביותר נמצא ביסוד המעלה, והדרומי ביותר נמצא באילת." הוא מציין שהרשויות המקומיות נאלצו להסתמך על פילנתרופיה במקום על המדינה, דבר שאינו בר-קיימא. עלויות הפינוי והקמה של בתי ספר למפונים, אם היו מושקעים במוכנות על פני תגובה. בפועל, הרשות מתקשה להמשיך לתפקד ללא תמיכה ממשלתית. הוא מסכם בכך שהמאמצים של עובדי העירייה הם שאפשרו את התמודדות עם המשבר, אך מזהיר שלא יוכלו להמשיך כך ללא סיוע נוסף.

סיגל מורן, יועצת אסטרטגית, לשעבר מנכ"לית משרד הרווחה והביטחון החברתי:

בשבעה באוקטובר, לאחר הידיעה על מותו של אופיר ליבשטיין ז"ל, ראש מועצת שער הנגב, היא הצטרפה לשיקום המועצה, שהייתה במצב קשה: ללא חשמל ותקשורת, והקימה חמ"ל במועדון חברי קיבוץ רוחמה בעזרת תמיכת רשויות מקומיות מהסביבה וארגונים פרטיים, כאשר המדינה נעדרה בשלב זה.

העיסוק נע בין זיהויים של נרצחים והבאה לקבורה, לבין תמיכה לתושבים השורדים – ובכל אחד מהם המדינה לא היתה מורגשת ולא העבירה תמיכה.

עם הזמן, החלה פעילות מנהלת תקומה בדרום, אך איתה גם חזרה הבירוקרטיה הממשלתית המסורבלת. הרשויות המקומיות הן השער הראשון לתושבים בניהול המשבר, והרכיזיות הקיצונית של מדינת ישראל מקשה על תפקוד. את הנזקים מהתקופה הנוכחית ייקח שנים לשקם.

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

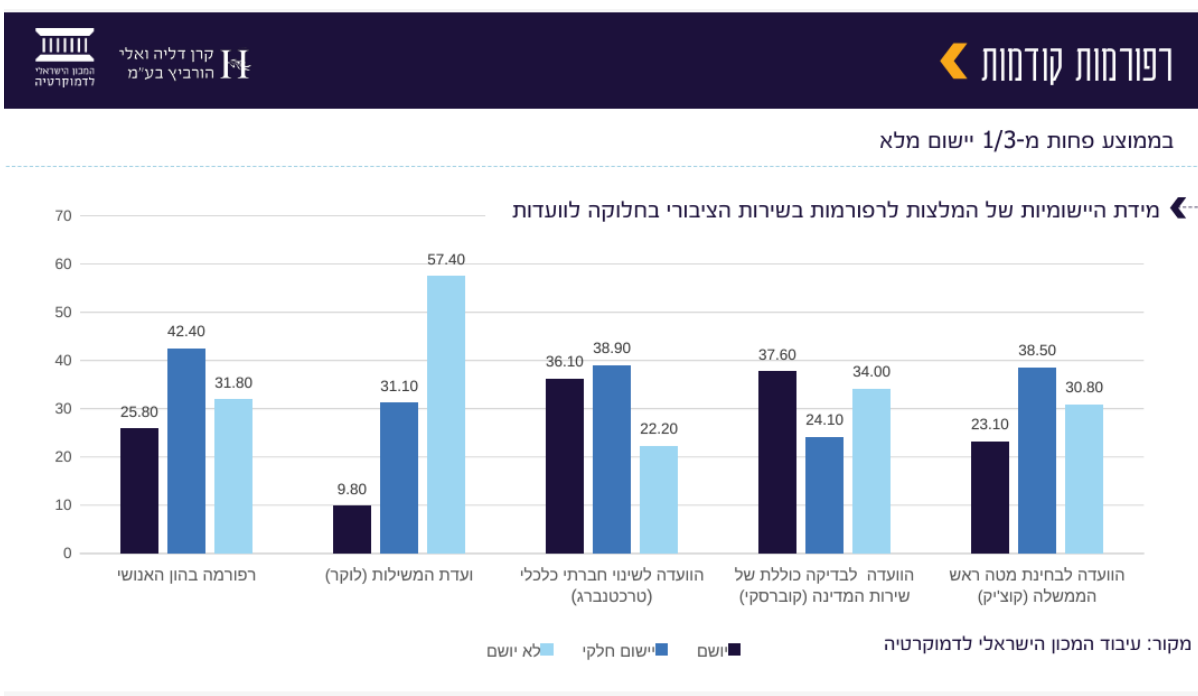
21-22 במאי

אתגרי השירות הציבורי – מרחב הבעיה וכיוונים לפתרונות:

עו"ד ריטה גולשטיין-גלפרין, ראשת התוכנית לרפורמות בשירות הציבורי, המרכז לממשל וכלכלה, המכון הישראלי לדמוקרטיה:

בחצי השנה האחרונה ייצרנו מגוון של מחקרים, סקירות וניירות מדיניות לקראת "היום שאחרי" לטיוב ושיקום השירות הציבורי.

לאורך רפורמות מערכתיות שנערכו ב-35 השנים האחרונות, בממוצע רק כשליש מההמלצות יושמו באופן מלא. ניתן לראות שחלקים שלמים בדוחות פשוט עוברים מפרק לפרק, משנה לשנה, עובר עשור, משנים קצת את המילים ומעתיקים את זה ומעבירים החלטת ממשלה, וכביכול אומרת הממשלה, רוצה אני, ובסוף זה לא קורה.



נתונים אמפיריים מצביעים על ירידה בשביעות רצון של האזרחים. גם ברמה המקומית – כמעט מחצית מצביעים על ירידה באיכות השירותים הציבוריים, וכן סקר בינ"ל מעלים כי בהשוואה לשאר מדינות ה-OECD, ישראלים מאמינים הכי פחות שהם יוכלו לממש שירותים והטבות חברתיות במידה ויזדקקו להם.

הדיון המתמקד ב-10 אתגרים מערכתיים של השירות הציבורי בישראל. במחקר שנעשה בסיוע של [פורום מנכ"לים לשעבר של המכון](#), זיהינו שלוש קטגוריות: חיצוניים – תמורות בחברה ובפוליטיקה, מבניים – הסדרי

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

המערכת, סמכויות בבסיס החוק ויחסי הכוחות בין זרועות השלטון והפיקוח והבקרה, ופנימיים – בתוך השירות הציבורי פנימה. האתגרים מורכבים, מערכתיים ושלובים זה בזה. הם יוצרים מעגל של לולאות משוב שביחד יוצרות את הסערה המושלמת. כדי להתמודד איתן ולהעלות את האפקטיביות והמועילות של השירות הציבורי נדרש מהלך רחבי.



מה הם
אתגרי המערכת?

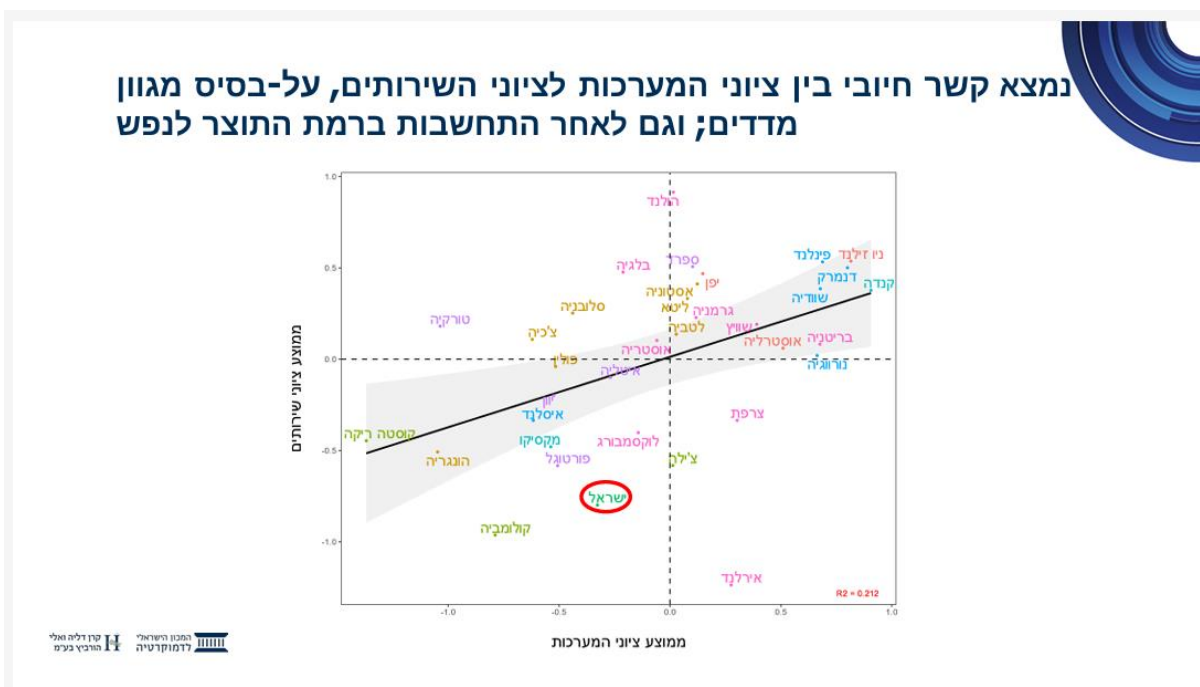
כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

ד"ר איתמר יקיר, חוקר בתוכנית לרפורמות בכלכלה, המרכז לממשל וכלכלה, המכון הישראלי לדמוקרטיה:

הציג מחקר שנעשה בשיתוף ג'וינט אלכא, והשאלה המרכזית שעמדה בבסיסו היא האם יש קשר חיובי בין איכות המערכות הציבוריות לאיכות השירותים הציבוריים, ולאחר מכן לרווחת החיים של האזרח. מבחינה מקיפה של מדדים בינלאומיים ניתן לראות שיש מתאם חיובי, גם אחרי שמתחשבים בהבדלים ברמת התוצר לנפש. ישראל ממוקמת ברביע השמאלי התחתון, אפקטיביות המערכות היא נמוכה; אך רמת השירותים נמוכה עוד יותר ביחס לקו המגמה וניתן היה לצפות שברמת מערכות זו היו שירותים טובים יותר.



בהתייחסות למאפיינים מנבאים, המאפיין שבלט בתור מנבא הכי חזק הוא רמת הרגולציה ובירוקרטיה. לסיכום, הוא מוסיף כי יישום של רפורמות לוקח זמן וניתן לראות את ההשפעות על רווחת האזרח לאחר שנים ולתבונה הזאת יש משמעות אדירה מבחינת הקצב שפוליטיקאים מוכנים לספוג בין רפורמה לתוצאות.

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

חוקרי המכון מציגים: שינויים מוצעים לטיוב השירות הציבורי:

[תומר לוטן, יועץ מדיניות, המכון הישראלי לדמוקרטיה:](#)

מדגיש את חשיבותו של מספר משרדי ממשלה קבוע ומבנה יציב שלא משתנה בעקבות בחירות, תוך התייחסות לשני היבטים מרכזיים: האתגרים הפוליטיים והצורך בארגון מבני יעיל. הממשלה הנוכחית מורכבת ממספר רב של משרדים מיותרים, ושזהו כשל פתולוגי המשפיע על השירות הציבורי. הוא מוסיף שהרפורמה בנושא זה חיונית ובת-יישום, בתנאי שתתאים לצרכים הפוליטיים של הקואליציה ותהיה מדויקת ומפורטת. מחקר המדיניות מציע מבנה ממשלתי המורכב מ-20 משרדים, כולל משרד רוח"מ. הגישה שנקטו הייתה לבחון את הצורך האמיתי של כל משרד ולהתאים את המבנה לצרכים של מדינת ישראל, במקום לצמצם באופן שרירותי. הנייר מציג גישה של "מלמטה-למעלה" לקביעת מבנה המשרדים, תוך התייחסות ליחידות השונות בשירות הציבורי ולמענה עבורך במקרה של סגירת משרד. בנוסף, המחקר מציע פתרונות לסוגיית התפקידים המיניסטרליים כדי להתמודד עם הצורך הפוליטי לתת מענה לשרים. לסיום, ההצעה כוללת עיגון חקיקתי לשינויים המבניים, עם תיקונים בחוק יסוד: הממשלה ובהחלטות ממשלה, כדי להבטיח את יישום הרפורמה ושימורה לאורך זמן.

[פרופ' יותם מרגלית, עמית בכיר, המרכז לממשל וכלכלה, המכון הישראלי לדמוקרטיה:](#)

הציג מסמך עקרונות שמטרתו להתמודד עם הבעיה של קבלת החלטות מיניסטריליות ללא הליך היוועצות ראוי עם הדרג המקצועי. מקרים אלו פוגעים באיכות ההחלטות, ביכולת לקדם את האינטרס הציבורי, ובאמון הציבור במערכת. בנוסף, תופעה זו עלולה להוביל לפוליטיזציה ולהחלשת המגזר הציבורי, בכך שאנשים טובים יחששו להצטרף לשירות המדינה או להישאר בו. המסמך מציע מסגרת להבטחת קבלת החלטות על בסיס מקצועי מוצק, הכוללת נורמה של חובה כללית להתייעצות סדורה ורצינית עם הדרג המקצועי כחלק מובנה מעבודת הממשלה. הנייר כולל מנגנונים שונים שמטרתם להבטיח שעמדת הדרג המקצועי תישקל בצורה נאותה, ומדגיש את עקרון הנאמנות לציבור והמחויבות לפעול לטובת הציבור. המסמך כולל שלושה חלקים עיקריים: הצגת הבעיה של המתח המובנה בין הדרגים, הצגת ההצדקה לחובת ההיוועצות עם הדרג המקצועי והצעת מספר מנגנונים והסדרים אפשריים להבטחת הליך קבלת החלטות ראוי, כולל מנגנונים קיימים בישראל ובעולם שניתן ליישם גם בהקשר המקומי.

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

ד"ר אסף שפירא, ראש התוכנית לרפורמות פוליטיות, המרכז לממשל וכלכלה, המכון הישראלי לדמוקרטיה:

נציב שירות המדינה הוא ראש מערך ההון האנושי בשירות המדינה, אחד התפקידים החשובים ביותר בשירות הציבורי. יש לו תפקיד קריטי במיוחד בכל מה שנוגע למינויים בכירים בשירות המדינה ובכל מה שקשור לגיוס, קידום, שימור ועידוד עובדים מצטיינים. כמו כן, הנציב עוסק במשמעת, אתיקה ותקנות (תקשי"ר). הנציב הבא יעמוד בפני אתגרים מיוחדים, כגון השלמת ביזור הסמכויות מהנציבות למשרדי ממשלה, מאבק במשבר בגיוס ושימור ההון האנושי, והתאמת ההון האנושי לצרכים טכנולוגיים עכשוויים ועתידיים כמו בינה מלאכותית.

אין הסדרה מובנית של הליך המינוי ש נציב, והוא נשלט כמעט לחלוטין על ידי הממשלה, במיוחד ראש הממשלה, ללא קריטריונים ותנאי סף מוגדרים לתפקיד. לאור התקרבות המועד של פרישת הנציב הנוכחי ובחירת הנציב הבא, שפירא מדגיש את חשיבות מינוי נציב שירות מדינה ראוי ומקצועי שיוכל להתמודד עם האתגרים העומדים בפניו. הנציב הבא צריך להיות בעל רקורד מוכח של קידום רפורמות במערכות גדולות, והמינוי צריך להתבצע בזמן, ללא תקופות ממושכות של ממלאי מקום כפי שהיה בעבר. ההמלצה העיקרית היא לעבור להליך מינוי עצמאי יותר, כמו ועדת איתור עצמאית שתמליץ על מועמדים לראש הממשלה. גם במסגרת ההליך הקיים, ניתן להכניס רכיבים מקצועיים ועצמאיים יותר, כמו ועדת איתור שתמליץ על מועמדים. הוא מסכם כי חשוב להעלות את הנושא לסדר היום הציבורי, התקשורתי והפוליטי, כדי להבטיח מינוי נציב שירות מדינה מקצועי וראוי.



המלצות

- מינוי קבע בספטמבר 2024
- הליך שקוף
- יו"ר ועדת מינויים: ללא זיקה פוליטית, בעל היכרות מעמיקה עם שירות המדינה
- ועדת איתור וולונטרית עצמאית
- דמות הנציב: רקורד של הישגים, היכרות עם שירות המדינה, השכלה וניסיון ניהולי, הצגת יעדים אסטרטגיים, היעדר זיקה פוליטית, עדיפות למינוי נציבה

מכון דוידסון לחינוך מדעי | מרכז דוידסון למחקר בסיסי | מרכז דוידסון למחקר בסיסי

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

עו"ד עדנה הראל פישר, ראשת התוכנית לאתיקה שלטונית ומאבק בשחיתות, המכון הישראלי לדמוקרטיה:

עקרונות של השירות הציבורי מעוגנים גם בדין, בחקיקה ובפסיקה. בית המשפט העליון הבהיר לא אחת כי התפיסה הבסיסית של שיטת המנהל הציבורי בישראל רואה בשירות המדינה שירות בעל אופי ממלכתי, מקצועי וא-פוליטי. אלה נגזרים מעקרון העל הערכי של נאמנות לציבור ומחויבות כלפיו. עיקרון זה חל בדין על הרשות המבצעת כולה, על הדרג הנבחר ועל הדרג המקצועי ועל כל אחד מהם בנפרד.

מזה למעלה מעשור מתנהלת מתקפה פופוליסטית על השירות הציבורי; על דרך פעולתו; על מקצועיותו; וערעור על מחויבותו לטובת הציבור. הראל פישר קוראת לעיגון בהסדר חוקתי (חוק יסוד: שירות ציבורי) של ליבת ההסדרים החברתיים, המוסדיים והשלטוניים של הדרג המקצועי. ההסדר יכלול את עקרון הנאמנות לציבור של השירות הציבורי, ולא נאמנות אישית לנבחר הציבור. מעקרון זה נגזרות החובות- ההגיונות, ענייניות, סבירות, שוויון, וחובות נוספות שפותחו באופן נרחב בדין המנהלי הישראלי. בשיטה המשטרית בישראל נגזרת גם המחויבות לעקרונות הדמוקרטיים, מחויבות לשקיפות ולבקרה ולזכויות אדם ואזרח. קוראת לציבור להצטרף לתביעה להשבת אתוס השירות הציבורי על קנו ולוודא שהשירות הציבורי פועל כנאמן לטובתו וכמשרתו.

מאיה נתן, מנכ"לית, קרן קשת:

קרן שיתוף תורמים (קשת) היא ארגון פיננסי חברתי שמנהל כסף פילנתרופי של תורמים ישראלים במטרה להגדיל את התרומות בישראל ואת המשאבים לסקטור החברתי. בשעת חירום, כמו לאחר השבעה באוקטובר, כשהמערכות הממשלתיות קרסו, המגזר החברתי היה זה שהתגייס מיידית לפעולה. היא מוסיפה כי הסקטור החברתי הוא גם רשת הביטחון החברתית של ישראל, מעסיק כשמונה מאות אלף איש ומתנדבים בו מעל לחצי מיליון איש. מאז השבעה באוקטובר גויסו בקהילות היהודיות ברחבי העולם ובישראל מעל מיליארד וחצי דולר, סכום חסר תקדים. כסף פילנתרופי הוא לעיתים הכסף היחיד שמגיע לשטח, וכאן עולה השאלה האם התמיכה הפילנתרופית משחררת את המדינה מאחריות. התשובה היא שבמדינה מתוקנת, צריכה להיות מערכת משלימה בה פילנתרופיה מממנת תחומים בהם המדינה לא פועלת. נדרשים צעדי מדיניות לעידוד תרומה של כסף פרטי למטרות חברתיות: כמו העלאת תקרת הזיכוי במס וזיכוי על מע"מ וכן לאפשר לארגונים חברתיים לנהל את כספם בצורה מיטבית באמצעות קרנות צמיתות. לסיכום, היא קוראת לפתוח בהליך לגיבוש חוק עידוד השקעות פילנתרופיות, בדומה לחוק עידוד השקעות הון הקיים בסקטור העסקי.

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

רב שיח מנכ"לים לשעבר במשרד ראש הממשלה: תפקוד השירות הציבורי:

אלי גרונר, מנכ"ל משרד רוה"מ לשעבר, ממשלת נתניהו הרביעית:

הבעיה עיקרית בעינינו עם ההצעה של המכון לצמצום משרדי הממשלה – לא מספיק שאפתנית. הוא חושב שאפשר להגיע ל-12 משרדים (לעומת 19), בלי לתת "ג'ובים" לנבחרי ציבור כשרים בתוך משרדים, זאת מתוך מטרה לחזק את הכנסת. הכנסת צריכה להיות גוף מפקח על עבודת הממשלה – יש ליצור מנגנון שמשרדי הממשלה עומדים ביעדים מדידים מסוימים והכנסת מפקחת על העמידה ביעדים האלו. התובנה העיקרית שמציג היא ש"שר במשרד" צריך לעבוד ולפקח בכנסת.

לגבי התפקוד הממשלתי בחירום – רואה זאת בתור אסון קטסטרופלי; משרד רוה"מ לא מתפקד ולמעשה ריק מתוכן. ההקמה של מנהלת תקומה נובעת מחוסר התפקוד של משרד רוה"מ. הוא מסיים בקריאה להכניס אנשים נכונים לתפקידי מפתח.

רענן דינור, מנכ"ל משרד רוה"מ לשעבר, ממשלת אולמרט:

האתגר המרכזי אינו הגשת תוכניות עבודה אלא שיקום השירות הציבורי. יש להחזיר תחושת המסוגלות למשרדי הממשלה (בעיקר של משרד רוה"מ) ולשקם את השירות דרך מספר צעדים: להקים מרכז חוסן לשיקום השירות הציבורי, להכניס מדידה כדי לאפשר למערכת לנווט ליעדי השיקום, להציג תוכנית שקופה ומשתפת, לגייס כוח אדם נוסף כולל פנסיונרים של השירות הציבורי כדי לחנוך בעלי תפקידים מתוך השירות ולחזק את האתוס של השירות. שיקום השירות הציבורי הוא תנאי מקדים לכל שאר היעדים.

בכל הקשור לשירותים שהציבור מקבל מהמדינה, הוא קורא לשינוי פרדיגמה בכל מה שנוגע למיצוי זכויות אזרחי המדינה – עובד המדינה צריך להימדד על-פי כמה הוא פועל למיצוי זכויותיו של האזרח. להשיב את הממלכתיות לשירות הציבורי.

יוסי קוצ'יק, מנכ"ל משרד רוה"מ לשעבר, ממשלת ברק:

מתייחס לתקופה הקשה שישראל חוותה בשנה וחצי האחרונות, כולל ההפיכה המשטרית ואסון השבעה באוקטובר, שהובילו לקריסת מערכות. הוא מבקר את הדיון השגרתי על רפורמות במנהל הציבורי בזמן חירום ובידוד בינלאומי חסר תקדים ומדגיש את הצורך בבחירות באופן מידי. המנהל הציבורי בישראל לא קרס במקרה. לא תפקד... לא תפקד בצורה קיצונית. מכיוון שהייתה מגמה להחליש אותו.

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

כדי להחליט על המדיניות העתידית של ישראל, כולל בחירת נציב שירות המדינה ולמעשה הזהות העתידית של מדינת ישראל - מציע ארבעה צעדים לחיזוק היסודות של המדינה שצריכים לעמוד בקווי היסוד של הממשלה הבאה שתקום: (1) חקיקת חוק יסוד החקיקה שתבטיח הגנה לפקידי המנהל הציבורי ויכולת להתמודד עם הדרג הפוליטי ללא פחד. (2) חיזוק המנהל הציבורי דרך מינוי נציב שירות מדינה ראוי וגיוס 50 אנשי מקצוע בעלי ותק ויכולת ("מילואימניקים של שירות המדינה"), תוך דגש על ייצוג נשים בתפקידים בכירים ("50 אחוז מנכ"ליות"). (3) טיפול בסוגיית השוויון בנטל באופן רחב. (4) הסדרת הנושאים המדיניים-ביטחוניים- הבטחת מצבה הביטחוני והבינלאומי של ישראל כדי למנוע הידרדרות נוספת. הוא מדגיש את הצורך בהסדרת ארבעת הנושאים הללו בקווי היסוד של הממשלה הבאה כדי להבטיח את יציבותה והצלחתה.

תגובת מנכ"ל משרד רוה"מ הנוכחי, יוסי שלי:

מציין שהשירות הציבורי לא היה מוכן לחירום, ומבקר את היעדר תוכניות העבודה ותיקי החירום של הממשלות הקודמות, שלא דאגו לפק"לים לחירום. שלי מציין הישגים של משרד רוה"מ: הקמת מנהלות תקומה והחטופים בוצעו ע"י משרד ראש הממשלה ושהחלטת ממשלה לגבי הצפון תתקבל במהלך השבוע. ההקמה של המנהלות הללו נבעה מהצורך לעקוף בירוקרטיה ומנטליות של השירות הציבורי. מרחיב על העשייה של הממשלה בטיפול נפשי לילדים, הקמת של חמ"ל ההסברה וההשקעות הכספיות הגדולות שנעשו למען התושבים, כולל חצי מיליארד שקל בחודש למלונות למפונים, 19 מיליארד שקל לחבל תקומה ו-7 מיליארד שקל לצפון. הוא ממשיך לתאר את העשייה הממשלתית, כמו למשל את הקמת מרכז זיהוי החללים במחנה שורה, התיאום בין משרדי הממשלה והצבא ומספר על ההחלטה המיוחדת שהתקבלה עבור שורדי המסיבות. בנוסף, מתאר את שינויי החקיקה הרבים שנדרשו כדי להתמודד עם המצב.

שלי מבקש להודות לעובדי השירות הציבורי ומתאר את שיתוף הפעולה עם ארגוני מתנדבים בשבועות הראשונים של המשבר. לסיכום, הוא מציין את הצורך בתגמול הוגן לעובדי השירות הציבורי כדי למשוך אנשים טובים לתפקידים אלה.

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה

בצל המלחמה || 2024

21-22 במאי

דיון פתוח:

אורי גיל, מנכ"ל ג'וינט אלכא:

צריך לדבר לא רק על מה עושים ברפורמות אלא גם איך גורמים להם לקרות; להמשיך להעמיק באיך לדחוף את הרפורמות קדימה.

גלית כהן, ראשת תכנית INSS ומנכ"לית המשרד להגנת הסביבה לעבר:

החרם האקדמי על ישראל כבר התחיל; צריך לשאול מה עושה היום השירות הציבורי והמשרדים השונים כדי להתמודד עם הבעיות של היום; עוד לפני שמדברים על רפורמות בעתיד צריך לדבר על איך השירות הציבורי מתמודד עם הבעיות היום.

ירון נוידפר, מנכ"ל קבוצת Social Finance Israel:

היום אין קשר בין ההוצאה הציבורית לתוצאות; השירות הציבורי צריך לעבור לתשלום בגין תוצאות – יגרום להקצאה יעילה יותר של משאבים, מחייב מדידה של תוצאות, מאפשר ניהול גמיש ויעילות בשירות הציבורי.

נגה לבציון נדן, המנכ"לית של Greeneye:

המגזר השלישי הוא שהצליח להעביר את ישראל מעבר למשבר הראשוני, השירות הציבורי הצטרף רק אחר כך ולכן הוא הנוכחי צריך לקחת על זה אחריות ולהודות בכשלו. מוסיפה כי אין מספיק נשים בתפקידי מפתח.

ליאור שילת, מנכ"ל משרד האנרגיה לשעבר:

הבעיה העיקרית בשירות הציבורי היא שהוא לא בנוי טוב, בעיקר מבחינת הגופים שאחראים על ביצוע. צריך לדעת להעביר סמכויות למועצות המקומיות ושהממשלה תיקח אחריות על הסמכויות הרחביות כמו למשל רגולציה.